

Stifterverband  
für die Deutsche Wissenschaft

# Wirtschaft & Wissenschaft

Heft 4/2008

# Weiter! Bildung!





Für den klassischen Bildungsbürger war sie Genuss, in der Industriegesellschaft vor allem Expertenwissen. Doch was kann – und was muss – Bildung im 21. Jahrhundert bedeuten? Eins steht fest: Wir dürfen nie mehr aufhören zu lernen.



# Lernen lebenslang

VON TIMUR DIEHN (TEXT) UND EKKEHART BUSSENIUS (FOTOS)



Schillers „Glocke“ steht kurz vor der Ausmusterung – und mit ihr die dominante Bedeutung des klassischen Bildungskanons. Wer wissen möchte, was Bildung im 21. Jahrhundert bedeuten kann, sollte ab und an die Flure der Universitäten und der gängigen Bildungsinstitutionen verlassen und zum Beispiel einer Gruppe aufgeweckter Jugendlicher lauschen, wie diese begeistert über ihren Alltag diskutieren, einem Alltag, der ein wenig nach Science Fiction klingt. Da werden stundenlang spontane Optimierungsvorschläge für MySpace-Profile, Xboxen und Gameboys miteinander verglichen, Web 2.0-Fachvokabular ausgetauscht und stolz erzählt, wie der Erdkundelehrer dazu motiviert werden konnte, „Google Earth“ im Unterricht einzusetzen.

**War für den klassischen Bildungsbürger Bildung ein Genuss und in der Industriegesellschaft vor allem Expertenwissen,** bedeutet Bildung in einer Welt, in der sich ständig alles ändert, vor allem Orientierung. Täglich erscheinen mehr als 3.000 neue Bücher, spätestens ab 2010 soll sich die Menge neuer technischer Information alle 72 Stunden verdoppeln. Von den zehn Berufen, die bis 2010 voraussichtlich zu den meistgefragten gehören, hat es die Mehrzahl sechs Jahre zuvor nicht gegeben. Nach einer Schätzung des US-Arbeitsministeriums

werden die Schüler von heute bis zum Alter von 38 Jahren zehn bis vierzehn Jobs durchlaufen haben – lebenslanges Lernen wird für sie zur Selbstverständlichkeit. „In der Wissensgesellschaft, die sich gerade formt, muss jeder Einzelne immer wieder neu erlernen, nach welchen Kriterien er wichtigere persönliche Interessen, Themen und Inhalte von unwichtigeren scheiden möchte“, beobachtet der Kölner Philosoph Armin Wildfeuer. „Deswegen muss Bildung heute“, so Wildfeuer „vor allem beantworten, mit welchen Themen wir uns beschäftigen und wofür wir uns einsetzen wollen“. Angesichts von immer mehr Neuem und Unübersichtlichem muss jeder eigenständig und stets aufs Neue erkennen können, wo er gerade steht und wo nicht.

Knut Diekmann, Referent für Weiterbildungspolitik am Deutschen Industrie- und Handelskammertag, beobachtet seit Jahren, wie sich Unternehmen auf ihrer Suche nach passenden Weiterbildungsangeboten für ihre Mitarbeiter an diesen Trends orientieren. „Die bloße Verengung auf Fachwissen wird für den persönlichen Karriereweg nicht mehr funktionieren“, ist Diekmann überzeugt. Führungsqualitäten werden gefragter: Konflikte bewältigen, Vertrauen schaffen, Motivation ermöglichen. Wer sich eigenständig orientieren kann, wird für mehr Orientierung im Betrieb

sorgen müssen. Der Homo Faber, der fachlich glänzt, aber bei der Betriebsfeier den Mund nicht aufkriegt, wird sich schwerer tun. In der Arbeitswelt der Gruppenprojekte und Qualitätszirkel bilden sich Hierarchien um denjenigen, der am besten erklären, kommunizieren und führen kann. „Management-Kompetenz wird zur Schlüsselkompetenz der Zukunft“, so Diekmann.

Wer permanent auswählen und entscheiden muss, braucht Bildung mehr denn je – orientierendes Wissen in immer kleineren, aktuelleren Verpackungen. In der neuen Unübersichtlichkeit, die oft nur „just in time information“ liefern kann, hilft der klassische Bildungskanon oft nicht weiter. Wo ständiges Nach- und Weiterlernen gefordert wird, droht die Überschwemmung durch Content ohne jeden Tiefgang an Wissen und der Zusammenbruch des „informationellen Immunsystems“, so nannte Neil Postman die vielleicht größte Herausforderung unserer Zeit – für jeden Einzelnen wie für jedes Bildungssystem. Die Gefahr: Ein von Daten überflutetes Gehirn verliert seine Fähigkeit, Prioritäten zu setzen und Probleme zu lösen. Schon warnen Bildungskritiker wie der Amerikaner Nicholas Carr vor dem Verlust intellektueller Fähigkeiten durch zu viel Online-Surfen und Googeln. Wo nicht mehr klar ist, was Bildung leisten kann, wird sie zur Ikone aufgewertet,

**Wer permanent auswählen und entscheiden muss, braucht Bildung mehr denn je.**



zum vermeintlichen Allheilmittel gegen neue Unübersichtlichkeiten in Berufs- und Lebenswelt. Wo bis kurz vor Lebensende Stärken gestärkt und Schlüsselkompetenzen gebildet werden sollen, wird lebenslange Weiterbildung zum Imperativ und das Leben von Kindern, Auszubildenden wie Berufstätigen bestimmen. Die Zeit, in der es auf dem Bildungsmarkt fixe Gewissheiten gab, was und wie gelehrt werden soll, geht vorbei. Der gesellschaftliche Bedarf an Weiterbildung wird zunehmen, vor allem auf dem Weiterbildungsmarkt für Erwachsene ergeben sich neue Chancen für Universitäten und Hochschulen, die auf diesen Wandel reagieren. „Hochschulen dürfen sich nicht länger allein als wissenschaftliche Ausbildungsstätten zwischen Abitur und Berufseintritt begreifen, sondern müssen passgenaue Angebote für die lebenslangen Lernbiografien jedes Einzelnen schaffen“, analysiert der Generalsekretär des Stifterverbandes Andreas Schlüter die Entwicklung.

Weil der sich abzeichnende Bevölkerungsschwund dazu führt, dass Beschäftigte nicht mehr beliebig austauschbar sind, müssen die Unternehmen verstärkt in die Weiterbildung jedes einzelnen Mitarbeiters investieren. Nach 2025 gehen auch in Deutschland die Babyboomer in den Ruhestand, was den Fachkräftemangel bis zum haushaltsnahen Dienstleistungsbereich verschärfen wird. Wo Arbeiter knapp werden, muss das Bildungssystem für optimale Ausnutzung des vorhandenen Potenzials sorgen. Die Zukunft der europäischen Berufswelt zeigt sich schon jetzt in Japan, wo Unternehmen Ruheständlern Honorarrahmenverträge anbieten, damit diese ihr angesammeltes Wissen für ausgesuchte Projekte und Kundenkontakte zur Verfügung stellen. Gleichzeitig sollen neue ausgeklügelte Tests möglichst früh Fähigkeiten und Neigungen von Kindern erkennen, um langfristig die Zahl von Studienabbrechern zu minimieren. Wer wiederum im Beruf nicht mehr weiterkommt, soll schneller und effizienter umlernen, um seinen optimalen Platz zu finden.

Dafür aber müssten Universitäten und Hochschulen durchlässiger werden, vor allem für Berufstätige, die sich weiterbilden wollen. Provokant ausgedrückt könnten die Zeiten, in denen Univer- >





## Quartäre Bildung

Der Stifterverband hat zusammen mit seinen Programmpartnern – der Deloitte-Stiftung, Deloitte Deutschland und der MLP Finanzdienstleistungen AG – in einer Unternehmensbefragung die Nachfrage der Wirtschaft nach Weiterbildungsangeboten von Hochschulen ermittelt. Die Ergebnisse sind in dem Bericht „Quartäre Bildung – Chancen der Hochschulen für die Weiterbildungsnachfrage von Unternehmen“ zusammengefasst, der im September 2008 veröffentlicht wurde. Darin werden Erfolgsfaktoren für eine verbesserte Zusammenarbeit von Hochschulen und Unternehmen in der wissenschaftlichen Weiterbildung beschrieben und Empfehlungen für die strategische Weiterentwicklung der Hochschulen als Weiterbildungsanbieter gegeben.

Der Bericht kann unter [www.stifterverband.de](http://www.stifterverband.de) heruntergeladen oder bei Daniela Mägdefessel (Telefon: 0201-8401-134, E-Mail: [daniela.maegdefessel@stifterverband.de](mailto:daniela.maegdefessel@stifterverband.de)) bestellt werden.

sitäten fast ausschließlich zur Ausbildung junger Menschen dienten, schneller zu Ende gehen als von manchen angenommen. Um zu reagieren, „müsste das deutsche Bildungssystem generell jedem Einzelnen die Chance bieten, seine eigene persönliche Bildungsbiografie zu entwickeln, in der sich Phasen des Lernens und Phasen des Arbeitens abwechseln können. Genau davon ist es aber noch weit entfernt“, warnt der Präsident des Stifterverbandes Arend Oetker. „Die Bundesländer müssen endlich die Abschottung der Hochschulen beenden, mindestens sollte die Zahl der beruflich Qualifizierten, die ohne Abitur ein Studium aufnehmen, von heute knapp einem Prozent auf fünf Prozent der Studienanfänger gesteigert werden“, forderte kürzlich BDA-Vizepräsident Gerhard F. Braun.

Angesichts dieser eher bescheidenen Zahlen wird man in Deutschland auch in Zukunft weit weniger Studierende ohne Abitur haben als in anderen europäischen Ländern. Ändern kann sich das nur, wenn die Bundesländer den Hochschulzugang für Berufstätige mit und ohne Abitur erleichtern und vereinheitlichen. Bundesweit fehlt es aber immer noch an verbindlichen Regeln zur Anerkennung von beruflichen Leistungen und Qualifikationen, die einem erwachsenen Studierenden angerechnet werden.

Wie könnten sich Hochschulen trotz dieser „gewohnten Hemmnisse“ zu Stätten lebenslangen Lernens entwickeln? Der aktuelle Bericht des Stifterverbandes zur Quartären Bildung vermerkt, dass Hochschulen vor allem ihr Potenzial auf dem privaten Weiterbildungsmarkt nicht nutzen. Noch fließt von fast 30 Milliarden Euro, die Unternehmen jährlich für die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter ausgeben, nur ein kleiner Anteil an die staatlichen deutschen Hochschulen. Andererseits gibt es genügend Beispiele guter Praxis, die das Potenzial dieses Marktes als neues, professionell betriebenes Geschäftsfeld für Hochschulen aufzeigen, wenn diese hierfür Haushaltsgelder umschichten und sinnvoll bündeln. „Zu oft überlassen Hochschulen das Feld für individuelle Aktivitäten und Einnahmen in Nebentätigkeit ihren Professoren, statt Weiterbildung als Geschäftsfeld zu entwickeln, um als Institution davon zu profitieren“, heißt es in der Studie des Stifterverbandes: „Schätzungsweise ein Drittel der Professoren verdienen auf dem privaten Markt sehr gutes Geld, nicht aber an der Hochschule, an der sie angestellt sind, sondern für private Weiterbilder oder in eigener Regie. Um am privaten Markt bestehen zu können, müssen sich Hochschulen in Inhalten, Formaten und Vertriebsstrukturen auf die

Nachfrage der Unternehmen einstellen.“ Notwendig wären als erster Schritt die Lehrverpflichtungsregelungen für den Weiterbildungsbereich auszuweiten und zu flexibilisieren sowie erst einmal vertraglich geregelte Beteiligungen der Hochschulen an den Weiterbildungsaktivitäten ihrer Professoren auszuhandeln.

Oft haben Hochschulen die richtigen Inhalte parat, nicht aber genügend Ressourcen für schlagkräftiges Marketing und die überzeugende organisatorische Durchführung der Seminarangebote. Manche Hochschulen gliedern deswegen den Weiterbildungsbereich in eine gemeinnützige GmbH oder eine andere eigenständige Gesellschaft aus. So organisiert an der Rheinisch-Westfälisch Technischen Hochschule Aachen die „RWTH International Academy“ Seminare, Zertifikatskurse und berufs begleitende Studiengänge als Dienstleistung für die Professoren. Eine eigenständige Geschäftsführung operiert rein betriebswirtschaftlich, akquiriert Kunden und sorgt auf allen Ebenen für Professionalität. Künftig wird jedes Weiterbildungsseminar wie ein Drittmittelprojekt mit der Hochschule abgerechnet. Was ein Professor über ein Seminar einwirbt, kann er direkt für sein Institut verwenden. „Wichtig ist, mindestens den Standard bieten zu können, den Kunden von etablierten Seminaranbietern aus dem freien Markt



## Für Unternehmen wird akademische Weiterbildung eine Frage des Überlebens.

kennen“, beobachtet Richard Schieferdecker, Geschäftsführer der Academy, die bundesweit zu den größten akademischen Weiterbildungsanbietern gehört. „Professionell angebotene Weiterbildung sichert Universitäten auch den Zugang zu begehrten Top-Absolventen, die sich später durchaus wiederum als Dozenten anwerben lassen. Gleichzeitig müssen Hochschulen noch viel mehr Anreize für gute Lehre schaffen, auch im quartären Bildungssektor“, sagt Norbert Hofstetter, Geschäftsführer der Result Learning and Transfer GmbH in Frankfurt.

### Aus Sicht der Unternehmen wird akademische Weiterbildung zu einer Frage des Überlebens, vor allem in alternden Gesellschaften.

Zukünftig werden gute Mitarbeiter und Führungskräfte nicht mehr so zahlreich zur Verfügung stehen. Der Markt wird sich zu einem Nachfragermarkt entwickeln. Unternehmen werden mehr „unternehmen“ müssen, um gute Mitarbeiter zu halten. Dazu gehört die Ausbildung von ganzen Führungskräfteebenen, um das Unternehmen insgesamt voranzubringen. Gleichzeitig steigt der Weiterbildungsbedarf, „weil die Zahl der Bachelor-Absolventen zunehmen wird, die nach ein paar Jahren im Beruf an die Universität zurückgeschickt werden, um weiterführende

Mastergänge zu absolvieren“, glaubt Christof Prechtl, Geschäftsführer der Abteilung Bildung der Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V. Vor allem Fachhochschulen sollten möglichst schnell weiterbildende, berufsbegleitend studierbare Masterstudiengänge entwickeln, empfiehlt in diesem Zusammenhang der Stifterverband. Zu diesem Trend passt beispielsweise auch der erfolgreiche Ausbau dualer Studienangebote in Bayern. In enger Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Hochschulen gleichermaßen konnte das Angebot von Studiengängen mit enger inhaltlicher Bindung an Firmenvorgaben fast verdoppelt werden. „Solche Trends werden auch andere Bundesländer übernehmen“, sagt Prechtl.

Was wünschen sich die Nachfrager von den Hochschulen? Laut Stifterverbandsstudie vor allem mehr Infos über bestehende Hochschulangebote und deren Qualität sowie mehr Service durch zentrale Anlaufstellen und feste Ansprechpartner. Vor allem aber brauchen Unternehmen passgenaue Weiterbildungsangebote mit hoher Problemorientierung, neue Trends und Tendenzen sollten schneller in Weiterbildungen umgesetzt werden. Für Knut Diekmann vom DIHK werden Unternehmen notwendiges hoch spezialisiertes Fachwissen künftig weniger auf Abteilungen, sondern mehr Einzelpersonen und Spitzenkräften übertragen. Der Direktor des Zentrums für Weiterbildung und Wissenstransfer ZWW an der Uni- >



versität Augsburg, Peter Schettgen, hält „Führung“ und „innerbetriebliche Zusammenarbeit“ für die großen Weiterbildungsthemen der Zukunft. Gleichzeitig aber werden Firmen immer größere Probleme haben, Spitzenkräfte und Experten für Seminare freizustellen. Personal wie Zeitbudgets werden knapper. „Die Weiterbildungsmaßnahmen müssten näher an die Betriebe ran“, betont Diekmann. Gefragt sind kleinere Seminarmodule, die in immer neuen Kombinationen Lücken schließen und Stärken ausbilden und in denen Experten eines bestimmten Branchenproduktes oder für eine bestimmte Technologie gezielt durch die richtigen Seminare angesprochen werden.

Für Jana Studemund, Managing Director der HHL Executive gGmbH, gehören solche Konzepte längst zum Alltag. An dem Anbieter von Weiterbildungsangeboten für Führungskräfte und qualifizierten Nachwuchs sind die Technische Universität München und die Leipzig Graduate School of Management gleichermaßen beteiligt. „Executive Education“ halten Aufsichtsrat wie Leitung beider Hochschulen für ein wichtiges Wachstumsfeld und investieren dementsprechend. Für Firmen gibt es feste Ansprechpartner, Transparenz schafft eine klare Trennung zwischen Organisation und Programminhalt. Das Team von HHL Executive un-

terstützt die Dozenten in Vorbereitung und Durchführung, beim Druck der Unterlagen, der Vorbereitung der Teilnehmer, des Seminarraums oder dem Catering. Um die Qualität der Programme und die Abstimmung zwischen verschiedenen Dozenten innerhalb eines Programms kümmert sich ein eigener Akademischer Direktor. Der Bereich „Unternehmensbeziehungen“ sorgt für Außenkontakte und betreibt Akquise. „Selbstverständlich gehört dazu, dass wir unseren Dozenten marktfähige Honorare zahlen“, betont Studemund. So kann HHL Executive auch mit privaten Anbietern bestens konkurrieren. Ausgebucht sind vor allem maßgeschneiderte Bildungsangebote mit aktuellen Forschungstrends, die sehr praxisnah aufbereitet werden. Die Leitung von HHL Executive ist davon überzeugt, dass Hochschulen nicht auf das professionelle Angebot etablierter privater Seminaranbieter wie Curoforum oder managementCircle

schielen, sondern eigene Stärken betonen sollten. In Zukunft werden Unternehmen hoch spezialisierte Experten und Führungskräfte mit fundierter, sehr breiter humanistischer Ausbildung gleichermaßen benötigen. Viele Firmen haben bereits heute diese zwei Karrierepfade nebeneinander etabliert. Komplett neue Mischverhältnisse entstehen. Die fachübergreifenden Masterstudiengänge, die Universitäten verstärkt anbieten werden, bestätigen diesen Trend zur Vielfalt, der jeder Hochschule neue Chancen anbietet, die gute Dozenten aus verschiedensten Fächern miteinander kombinieren kann. Schon heute werden in Weiterbildungsprogrammen für Manager und MBA-Kursen philosophische, psychologische, natur- und sportwissenschaftliche Themenfelder weit gefächert miteinander verbunden. Dozenten aus verschiedensten Fachbereichen erarbeiten gemeinsam Seminare, um den Kunden aus der Unternehmenswelt neue



## Kommentar

### *An der Nachfrage vorbei*

Vom großen Weiterbildungskuchen fallen für die Hochschulen nur Krümel ab. 29 Milliarden Euro geben Unternehmen im Jahr für Weiterbildung aus, davon kommt aber nur ein Bruchteil bei den Hochschulen an. Das ist bedauerlich, aber nicht weiter verwunderlich. Denn auch in der grundständigen Ausbildung orientieren sich viele Hochschulen bei der Angebotserstellung zu wenig an den Bedürfnissen der Nachfrager. Das heißt: Sie bieten andere Produkte an als ihre Kunden kaufen wollen.

Das ist im Kerngeschäft der Hochschulen problematisch, in der Weiterbildung ist es fatal. Denn hier stehen die staatlichen Hochschulen einer sehr leistungsfähigen Konkurrenz

Volker Meyer-Guckel, stellv. Generalsekretär und Leiter des Bereichs Programm und Förderung im Stifterverband.



Foto: standort.de

privater und ausländischer Anbieter gegenüber, die den Weiterbildungsmarkt in weiten Teilen unter sich aufgeteilt haben.

Die staatlichen Hochschulen müssen sich daher dringend mit der Frage beschäftigen, wer ihre Kunden sind und was die wirklich wollen. Dabei sind nicht nur Einzelpersonen als direkte Nutznießer relevant, sondern

## Die Weiterbildungsmaßnahmen müssen näher an die Betriebe ran.

Herangehensweisen für komplexe Themen zu vermitteln. Eine Vorreiterrolle für moderne Erwachsenenbildung allgemein?

**In Zukunft wird Bildung weit mehr zum Prozess, der niemals enden wird.** Die Jugendlichen von heute, die ihre digitale Erlebniswelt bereits als permanente Lernumgebung begreifen, werden sich die meiste Zeit ihres Lebens mit der Notwendigkeit konfrontiert sehen, sich regelmäßig neu orientieren zu müssen. Viele werden weit nach Ende ihres Studiums an Universitäten zurückkehren oder die Institution „Uni“ auf einer ihrer Seminar- und Fortbildungsprogramme zum ersten Mal erleben. Weiterführende Schulen, die auf diesen neuen, lebenslangen Charakter von Bildung mit professionellen Inhalten reagieren können, bedienen einen neuen Wachstumsmarkt und erschaffen sich somit selbst eine neue Finanzierungsquelle. ■



auch die Unternehmen, die diese Personen beschäftigen. Als Nachfrager treten beide Seiten auf, allerdings nicht immer mit gleichen Interessen: Hochschulen müssen wissen, dass es Unternehmen oftmals um die schnelle und maßgeschneiderte Lösung eines konkreten Problems geht, während Einzelpersonen durch die Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen durchaus auch ihren Wert am Arbeitsmarkt erhöhen wollen. Auf diesen Zielkonflikt müssen Hochschulen adäquat reagieren können. Voraussetzung dafür ist ein Professionalisierungsschub in der Angebotsentwicklung, im Management, im Marketing und Vertrieb.

Sicher ist: Es gibt nicht den einen Königsweg, den eine staatliche Hochschule beschreiten sollte, wenn sie Weiterbildung als lukratives Geschäftsfeld betreiben will. Die Organisationsform sowie die strukturelle und inhaltliche Gestaltung der Angebote müssen sich am Profil der Hochschule orientieren. Weiterbildung funktioniert nicht als zufälliges Nebenprodukt von Forschung und Lehre. Sie muss zur Kernaufgabe der Hochschule erhoben und strategisch konsequent an der Nachfrage ausgerichtet werden. Dann kann ein Engagement auf dem Weiterbildungsmarkt ein wichtiger Beitrag zur finanziellen Zukunftssicherung der Hochschulen werden. Und der Kuchen wird ganz neu verteilt.

# „Wir sind offen für neue Kontakte zu Hochschulen“

Ein weites Betätigungsfeld für Universitäten und Fachhochschulen könnte auch darin liegen, Firmen in Sachen Personalentwicklung zu beraten – meint Allianz-Weiterbildungsexpertin Anja König-Steinkühler.

## **Welche inhaltlichen Schwerpunkte setzt die Allianz bei ihren Weiterbildungsaktivitäten, Frau König-Steinkühler?**

Ziel ist, unser Unternehmen im Wettbewerb zu stärken. Deshalb geht es bei unseren Weiterbildungsmaßnahmen darum, die Fähigkeiten unserer Mitarbeiter zu fördern und sie fit für zukünftige Herausforderungen zu machen. Unsere Aufgabe ist es nicht nur, die Leute fachlich weiterzuentwickeln, sondern auch methodisch und persönlich. Zudem beschäftigen wir uns intensiv mit den sich abzeichnenden Auswirkungen der demografischen Entwicklung. Durch das Aufspüren und die Fortbildung aussichtsreicher Talente in unserem Unternehmen bauen wir jetzt schon Mitarbeiterpotenziale auf, die wir in Zukunft dringend brauchen werden.

## **Was können Sie davon mit eigenen Leuten stemmen – wofür holen Sie sich externe Hilfe?**

Die fachliche Fortbildung führen wir weitgehend hausintern mit eigenen Experten durch. Bei der persönlichen und methodischen Weiterbildung greifen wir – sofern wir keine hauseigenen Fachleute dafür haben – auf externe Bildungsanbieter zurück. Unsere konzernweite Corporate University, das Allianz Management Institute (AMI), arbeitet auch gezielt mit renommierten Universitäten und Forschungszentren in aller Welt zusammen, um die jeweils neuesten Erkenntnisse und Forschungsergebnisse in die Weiterbildung einfließen zu lassen.



Anja König-Steinkühler (42) ist seit 1994 im Personalbereich der Allianz tätig. Sie gehörte einem Expertenbeirat an, der die Erarbeitung der vom Stifterverband herausgegebenen Studie „Quartäre Bildung“ und deren Empfehlungen begleitete.



Foto: Allianz

**Könnten Sie sich eine weitergehende Einbindung von Hochschulen vorstellen?**

Ja. Wir würden sehr gerne mit Hochschulen zusammenarbeiten, um in den für die Personalentwicklung maßgeblichen Bereichen immer up to date zu bleiben. Unsere Fragen sind: Wohin geht der Trend im Bereich Bildung und Skill-Management? Welche Fähigkeiten benötigen unsere Mitarbeiter in der Zukunft? Was für neue Personalentwicklungsinstrumente und -techniken gibt es?

**Sehen Sie schon konkrete Projekte für eine solche Zusammenarbeit mit Hochschulen?**

Aktuell gibt es bei uns zwei Ansatzpunkte. Erstens führen wir eine Fortbildungsmaßnahme für unsere Personalentwickler durch, bei der es auch um das Thema Performance Improvement geht. In Zusammenarbeit mit der Universität Lüneburg möchten wir die Leistungssteigerungen unserer Mitarbeiter, die wir als Personalentwickler erzielen, mit betriebswirtschaftlichen Kennzahlen erfassen und bewerten. Die zweite Aktivität bezieht sich auf ein Programm für unsere dienstälteren Mitarbeiter, die oftmals schon 20 oder 30 Jahre im Unternehmen sind. Uns liegt besonders am Herzen, diese Mitarbeiter und deren Wissen im Unternehmen zu halten. Wir wollen sie deshalb mit Seminaren und Coachings unterstützen und die Maßnahmen anschließend mithilfe einer Universität evaluieren.

**Wonach suchen Sie sich Hochschulen als Partner aus?**

Wir finden es wichtig, dass die Hochschule zu unserem Unternehmen passt und den Transfer in die Praxis schafft. Mittlerweile verfügen wir über ein gut funktionierendes Netzwerk mit Universitäten,

sind aber offen für neue Kontakte und unterstützen auch gerne mit Wissen aus der Praxis.

**Wie kämen Hochschulen bei Unternehmen noch besser zum Zuge?**

Indem sie ihr Weiterbildungsangebot transparenter machen und sich stärker vernetzen. Wir wissen oft nicht welcher Lehrstuhl sich mit einem für uns relevanten Themengebiet auseinandersetzt. Ich könnte mir deshalb eine Internetplattform vorstellen, in der alle Hochschulen ihre Weiterbildungsangebote präsentieren. Wünschenswert wäre auch, dass Hochschulen stärker auf Unternehmen zugehen. Sie könnten Firmen beispielsweise einladen, an speziellen Vorlesungen teilzunehmen, bei denen es um neue Entwicklungen und Erkenntnisse in der Personalentwicklung geht. In einem anschließenden Diskussionsforum könnte dann die Praxisrelevanz diskutiert werden.

**Welche neuen Erkenntnisse brachte der Bericht „Quartäre Bildung“ für Unternehmen hervor?**

Interessant für uns war, wie eingeschränkt die Universitäten in ihrem Handeln sind. Das weckt Verständnis für das Verhalten mancher Hochschulen. Ich fand zudem die Best-Practice-Beispiele toll – sie regen Unternehmen dazu an, mit Hochschulen zusammenzuarbeiten und vom gegenseitigen Know-how-Transfer zu profitieren. Der Bericht zeigt aber auch, wie sich Universitäten und Fachhochschulen nach außen präsentieren können. Die darin beschriebenen Hochschulen haben es geschafft, Theorie mit Praxis zu verknüpfen und damit auch einen Mehrwert für die Gesellschaft zu erzielen. ■

INTERVIEW: ALFRED PREUSS

# Die Strategien der Erfolgreichen

Mit viel Kreativität und großem Engagement offerieren manche Hochschulen trotz rechtlicher Einschränkungen hochwertige Weiterbildungsangebote. Sie stellen sich damit für den Wettbewerb mit privaten Anbietern neu auf.

VON ALFRED PREUSS (TEXT) UND EKKEHART BUSSENIUS (FOTOS)



Bei der Suche nach innovativen Life-long-learning-Konzepten hat sich Anke Hanft im Ausland schlaugemacht. Die Weiterbildungsprofessorin an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg führte Anfang 2007 eine vom Bundesforschungsministerium geförderte „Internationale Vergleichsstudie zur Struktur und Organisation der Weiterbildung an Hochschulen“ durch. „Modularisierung ist wichtig“, hat Hanft dabei herausgefunden, „nicht nur komplette Studiengänge anbieten, sondern auch kleinere Pakete schnüren.“ Die Angebote sollten zudem auf Zielgruppen zugeschnitten sein und den Weiterbildungsbedarf von Unternehmen berücksichtigen. Für die Umsetzung empfehlenswert ist ein Blended Learning Design, also die Kombination von Präsenzstudium und E-Learning.

Mit diesen und vielen anderen Konzepten steigen Hochschulen jetzt in den Weiterbildungsmarkt ein. Sie konkurrieren dabei oftmals mit privaten Anbietern und stehen vor neuen Herausforderungen. Die Studie „Quartäre Bildung – Chancen der Hochschulen für die Weiterbildungsnachfrage von Unternehmen“ stellt die Weiterbildungsaktivitäten von acht Hochschulen und deren Erfolgsstrategien vor. „Damit wollen wir anderen Hochschulen Tipps und Ideen für ihr Engagement geben“, sagt Ann-Katrin Schröder, Programmleiterin Hochschule und Wirtschaft beim Stifterverband und verantwortlich für das Programm „Quartäre Bildung“ (siehe Interview auf Seite 22).

Bei allem unterschiedlichen Vorgehen der einzelnen Hochschulen fallen sechs Strategien auf, die für den Erfolg offensichtlich von Bedeutung sind:

**1. Weiterbildungsbedarf erkunden**  
Hochschulen entwickeln gezielt Lehrangebote, für die es auch einen Bedarf gibt. „Die Leute sollen das bekommen, was sie aus ihrer subjektiven Wahrnehmung brauchen“, ist die Devise von Roland Luxemburger, Director Continuing Education Department an der Hochschule Konstanz für Technik, Wirtschaft und Gestaltung (HWTG).

„Bei uns gibt es kein Standardprogramm“, berichtet Jana Studemund,

Geschäftsführerin der für die Weiterbildungsaktivitäten der Handelshochschule Leipzig zuständigen HHL Executive gGmbH. „Der Kunde sagt, was er mit der Weiterbildung bewirken will, in welchen Themenbereichen seine Führungskräfte Weiterentwicklungsbedarf haben und was am Ende für das Unternehmen herauskommen soll.“ Danach erstellt die Hochschule ein Programm individuell nach seinen Wünschen.

„Beratender Vertrieb“ heißt das Erfolgskonzept von Werner G. Faix von der Steinbeis-Hochschule bei der Akquise neuer Projektpartner: „Wir erkunden im Gespräch mit den Firmen, welche konkret anstehenden Themen das Unternehmen im Visier hat – beispielsweise eine Markterschließung.“ Als Lösungsweg bietet der Direktor der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) den Firmen dann die Kooperation bei einem Projekt-Kompetenz-Studium an.

**2. Zentrales Management einrichten**  
Weiterbildung bekommt innerhalb der Hochschule eine sichtbare und weitgehend selbstständige Organisationsstruktur. „Wir wollen wie ein gut aufgestelltes Unternehmen agieren“, sagt Richard Schieferdecker, Geschäftsführer der RWTH International Academy gGmbH. Heißt: Vereinheitlichung der Abläufe in Bezug auf die Zusammenarbeit mit den Partnern in den Instituten, Einrichtung eines Qualitätsmanagements, mehr Transparenz bei den Kosten durch ein umfassendes Controlling, systematische Verwaltung der Kundenbeziehungen.

Peter Schettgen, Direktor des Zentrums für Weiterbildung und Wissenstransfer (ZWW) an der Universität Augsburg, hat seiner Abteilung eine straffe Führungsorganisation gegeben: klare Hierarchien eingeführt, für den Erfolg einzelner Programme verantwortliche Bereichsleiter benannt, Teamarbeit eingefordert. Bei allem wirtschaftsbezoge-

nen Denken und Handeln will Peter Schettgen das ZWW dennoch nicht zu einer privatrechtlichen Institution machen. „Wir wollen Teil der Uni bleiben“, ist sein klares Votum.

### 3. Weiterbildungsangebot flexibel gestalten

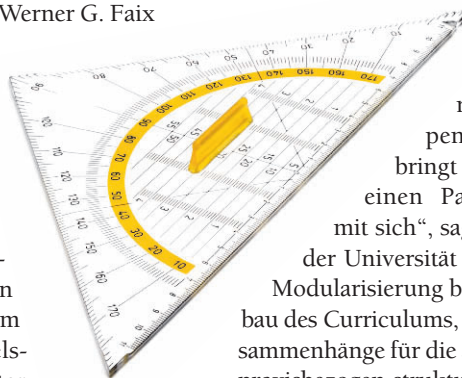
Universitäten brechen zunehmend starre Lehrpläne auf und entwickeln für die Weiterbildung daraus praxisgerechte Lehrbausteine. „Studiengänge zu modularisieren und auf berufstätige Zielgruppen zuzuschneiden, bringt für alle Fakultäten einen Paradigmenwechsel mit sich“, sagt Anke Hanft von der Universität Oldenburg, „denn Modularisierung bedeutet einen Aufbau des Curriculums, der inhaltliche Zusammenhänge für die Studierenden stark praxisbezogen strukturiert.“

An der Leuphana Universität Lüneburg greift die Hochschule aus ihren Studiengängen einzelne Module heraus – so etwa Kommunikation, Führung, Fachspezifisches – und bietet sie als Zertifikatskurse an. Dauer: ein bis zwei Tage. „Das Angebot ist für Berufstätige gedacht, die keine Weiterbildung mit universitärem Abschluss suchen, sondern sich in einem Spezialgebiet auf den neuesten Stand bringen wollen“, erläutert Sabine Remdisch, Vizepräsidentin für Lebenslanges Lernen und für den Ausbau der sogenannten Professional School zuständig.

### 4. Internes Know-how nutzen

Im Wettbewerb mit privaten Weiterbildungsanbietern profitieren Hochschulen von dem Wissen ihrer Professoren. „Wir offerieren nur Lehrangebote, bei denen die Hochschule ein inhaltliches Alleinstellungsmerkmal und das fachliche Know-how im eigenen Hause hat“, berichtet Roland Luxemburger von der HTWG Konstanz, „in diesen Themenfeldern suchen wir den Dialog mit der Praxis.“

An der Oldenburger Universität sind die Professoren als Experten in das Weiterbildungskonzept einge-





bunden. „Die Studienorganisation, die Gestaltung des didaktischen Designs und die Aufbereitung der Lehrmaterialien übernimmt zwar das Weiterbildungsteam“, berichtet Anke Hanft, „die fachwissenschaftliche Verantwortung bleibt aber in den Fakultäten.“

### 5. Die richtigen Dozenten auswählen

Die Weiterbildungsexperten der Aachener RWTH Academy erwarten von ihren Professoren auch ein Gespür für den Markt. „Sie sollen nicht nur das inhaltliche Know-how mitbringen, sondern auch den Wert ihres

Know-hows für die Zielgruppe verstehen“, erläutert Richard Schieferdecker.

„Das Schlimmste für uns wäre, wenn ein Professor bei den Teilnehmern überhaupt nicht gut ankommt“, sagt Jana Studemund, „das könnte ein ganzes Programm kaputt machen.“ Die Dozenten aus der Leipziger Handelshochschule stellen sich deshalb oftmals im Vorwege persönlich bei dem Ansprechpartner im Unternehmen vor. Der entscheidet, ob die Lehrkräfte für das geplante Weiterbildungsprojekt geeignet sind.

### 6. Top-Betreuung gewährleisten

Bei der Durchführung ihrer Weiterbildungsmaßnahmen liegen erfolgreiche Hochschulen mindestens auf gleichem Niveau wie ihre privatwirtschaftlichen Wettbewerber. „Neben den Inhalten muss auch die Atmosphäre stimmen“,

sagt Roland Luxemburger von der HWTG in Konstanz. Dort finden die Weiterbildungsaktivitäten in der direkt am Bodensee gelegenen Villa Rheinburg statt – einem 1863 von einem Textilfabrikanten erbauten Gebäude.

Zur Aufgabe der Leipziger HHL Executive gehört nicht nur die professionelle Organisation der Veranstaltung – von der Hotelbuchung über die Zusammenstellung der Seminarordner bis hin zur Betreuung der Dozenten und Teilnehmer. Sie bietet auch ein passendes Rahmenprogramm an – zum Beispiel einen geselligen Abend auf Goethes Spuren im historischen „Auerbachs Keller“. Das kommt bei Firmen gut an, weiß Jana Studemund. „Sie sehen darin eine Möglichkeit, ihre leitenden Mitarbeiter zu motivieren, freiwillig an einer solchen Schulung teilzunehmen.“ ■

## Interview

# „Erfolg mit kreativen Konzepten“

**Nach welchen Kriterien wurden in der Studie des Stifterverbands acht Hochschulen als Good-Practice-Beispiele ausgewählt, Frau Schröder?**

Einige dieser Universitäten und Fachhochschulen sind Preisträger eines Stifterverband-Wettbewerbs aus dem Jahr 2003. Damals haben sie uns ihre Konzepte für neue Aktivitäten im Weiterbildungsbereich vorgelegt und bis heute den Beweis erbracht, dass sie damit erfolgreich sind. Es sind aber auch private und staatliche Hochschulen mit besonders kreativen Umsetzungsideen im Bereich der Weiterbildung dabei.

**Woran bemessen Sie deren Erfolg?**

Diese Hochschulen haben neue Zielgruppen für ihre Weiterbildungsange-

bote gewinnen können – so etwa mittelständische Firmen oder Personen ohne klassische Hochschulzugangsberechtigung – und im Bereich der Weiterbildungen ein Renommee erworben. Sie erzielen auf diesem Feld bereits Gewinne, schreiben zumindest eine schwarze Null oder sind auf dem besten Wege dorthin.

**Was können andere Hochschulen daraus lernen?**

Dass es nicht nur eine einzige Strategie gibt, mit der Hochschulen im Weiterbildungsmarkt erfolgreich sind. Jede Hochschule kann sich aus einer Vielzahl von Bausteinen ihre optimale Lösung zusammenstellen. Die Konzepte der ausgewählten Hochschulen helfen ihr dabei.



Foto: standout.de

Ann-Katrin Schröder leitet im Stifterverband den Programmbereich Hochschule und Wirtschaft.



# Die Erfolgskonzepte

## Fit machen für den Weiterbildungsmarkt

**Universität Augsburg:** In vielen Hochschulen ist im Laufe der Zeit ein breites Weiterbildungsangebot entstanden. Um im Wachstumsmarkt Weiterbildung auch künftig erfolgreich zu agieren, richten Vorreiter wie das Zentrum für Weiterbildung und Wissenstransfer (ZWW) an der Universität Augsburg ihr Leistungsspektrum jetzt neu aus. Dort hatte sich seit der Gründung vor gut 30 Jahren eine bunt gemischte Produktpalette aus Masterstudiengängen, juristischer Fortbildung, Gründerberatung und vieles mehr angesammelt. Mit einer straffen Führungsstruktur, einer einheitlichen Vermarktung aller MBA-Programme sowie einem Rückschnitt des Portfolios will das ZWW jetzt noch effizienter werden. Ziel ist, das ZWW mit seinem Programmangebot in Richtung einer Business School weiterzuentwickeln. Diese Positionierung wird auch mit einem neuen, repräsentativen Gebäude auf dem Uni-Campus sichtbar. Dort will die Hochschule ab Herbst 2009 in unterschiedlichen Formen Weiterbildungsmöglichkeiten für Führungskräfte anbieten.

## Flexibilität durch Modularisierung

**Universität Oldenburg:** Starre Strukturen sind beim Weiterbildungsangebot passé. Wie sich Fachkunde und Flexibilität miteinander verbinden lassen, zeigt die Universität Oldenburg. Alle berufsbegleitenden Studiengänge sind modular aufgebaut. Teilnehmer können einzelne der insgesamt 90 Module in einer Art „Schnupperstudium“ buchen. Sollten sie sich anschließend für den vollständigen Studiengang entscheiden, wird die erbrachte Leistung auf die Gesamtstudien-dauer angerechnet. Wem es nur um Detailwissen geht, erhält für die Teilnahme an einem Modul ein Zertifikat. Bislang einmalig in Deutschland und besonders am Fortbildungsbedarf mittelständischer Unternehmen ausgerichtet ist ein weiterbildender Studiengang „Bachelor Business Administration“. Vorreiter sind die Oldenburger zudem bei der Berücksichtigung beruflicher Kompetenzen: Fortbildungsqualifikationen wie den Abschluss als Industriefachwirt, Versicherungsfachwirt oder Bilanzbuchhalter verkürzen bei einem berufsbegleitenden Bachelor-Studium die Studienzeit.

## Lösungsanbieter für Unternehmen

**Steinbeis-Hochschule Berlin:** Die Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB) verfolgt als privater Bildungsanbieter ein besonderes innovatives Geschäftsmodell: Im Rahmen seines Studiums an der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) entwickelt jeder Studierende für ein Partnerunternehmen eine betriebswirtschaftliche Lösung. Dafür bezahlt die Firma das Studium. Die Hochschule übernimmt das Matching: Studienbewerber müssen sich einem Auswahlverfahren unterziehen. Die Ergebnisse vergleicht die Hochschule mit den Anforderungsprofilen der zuvor als Partner gewonnenen Unternehmen und unterbreitet jeder Firma drei Kandidaten-vorschläge. Mit ihrem Favoriten schließen Unternehmen einen Anstellungsvertrag ab. Sie zahlen für Studiengebühr, Praktikanten-Entgelt und Reisekosten insgesamt rund 30.000 Euro pro Jahr. 50 Prozent des Studiums sind Theorie und 50 Prozent Arbeit am Projekt. In den Seminaren stehen Praxisprojekte im Vordergrund. Die Arbeit am Projekt erfolgt im Unternehmen. >

## Im Wettbewerb profitieren die Hochschulen von dem Wissen ihrer Professoren.



### Dienstleister für Professoren

**RWTH Aachen:** Mit Methoden aus der Wirtschaft managt die RWTH International Academy gGmbH Fortbildungsangebote der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule Aachen. Dazu gehört zum einen die Professionalisierung der Weiterbildungsaktivitäten. Heißt: Vereinheitlichung der Abläufe in Bezug auf die Zusammenarbeit mit den Partnern in den Instituten, Einrichtung eines Qualitätsmanagements, mehr Transparenz bei den Kosten durch ein umfassendes Controlling, systematische Verwaltung der Kundenbeziehungen. Zudem helfen die Experten den RWTH-Professoren, ihr Know-how in Form von guten und erfolgreichen Weiterbildungsveranstaltungen am Markt zu platzieren. Bei der Vermarktung unterstützt die Academy die Wissenschaftler zum Beispiel durch Diskussionen über die Kernfragen für eine erfolgreiche Platzierung eines neuen Angebots: Wer ist die Zielgruppe, welches Problem hat sie, wie löst die Weiterbildung das Problem? Sie organisiert zudem die Veranstaltung mit, begleitet die Durchführung, sorgt dafür, dass sich jeder Teilnehmer gut aufgehoben fühlt.

### Bündelung der Aktivitäten in der Professional School

**Leuphana Universität Lüneburg:** Alle Weiterbildungsaktivitäten der Lüneburger Hochschule sind in der Professional School zusammengefasst und damit gleichrangig mit Forschung und Lehre. Beleg dafür: Die Professional School ist im Präsidium mit einer Vizepräsidentin vertreten. Professoren können künftig für besondere Leistungen im Bereich Weiterbildung ein Frei- oder sogar ein Transfersemester nehmen. Für externe Partner entwickelt die Hochschule individualisierte Masterstudiengänge – zum Beispiel für den Versandhandelskonzern OTTO. Voraussichtlich Anfang 2009 beginnen die ersten 20 Führungskräfte des Hamburger Unternehmens mit dem Studium. Zudem setzt Leuphana auf langfristige strategische Partnerschaften – so etwa mit Wohlfahrtsverbänden. Dabei vereinbaren die Partner, für einen Zeitraum von mindestens drei Jahren ein bestimmtes Thema im Rahmen eines Transferzentrums gemeinsam zu bearbeiten. Der Kooperationspartner trägt die Personalkosten für einen als Geschäftsführer des Transferzentrums eingesetzten wissenschaftlichen Mitarbeiter.

### Programme mit Perspektiven

**Hochschule Konstanz:** Technikorientierte Studienschwerpunkte plus regionale Ausstrahlung sind kaum eine Startrampe für spektakuläre Weiterbildungsaktivitäten. Wie solche Lehranstalten dennoch erfolgreich im Bereich der Quartären Bildung agieren können, zeigt die Hochschule Konstanz für Technik, Wirtschaft und Gestaltung (HWTG). Über den Dialog mit der Praxis erkennen die Konstanzer frühzeitig, welche Qualifikationen in der Zukunft gefragt sein könnten und erarbeiten dafür bereits vorab ein Curriculum. Beispiel Weiterbildung im Themenfeld Nachhaltigkeit. Von zehn so geplanten Studienprogrammen lassen sich etwa vier realisieren. Neue Chancen für ihre Weiterbildungsangebote sieht die Hochschule auch in der Globalisierung. Gemeinsam mit der Fachhochschule Ingolstadt sowie in Kooperation mit dem Beijing Institute of Technology und der Daimler AG entwickelte sie 2007 in nur sechs Monaten den weltweit ersten MBA-Studiengang „Compliance & Corporate Governance“. Mehrere deutsche Unternehmen signalisieren bereits Interesse an einer Beteiligung.

#### Power durch Public Private Partnership

**Universität für Weiterbildung:** Auf dem Gelände der FU Berlin nahm im Herbst eine Hochschule besonderer Prägung ihre Arbeit auf: die Deutsche Universität für Weiterbildung (DUW) – Berlin University of Professional Studies. Die gemeinsame Universitätsgründung der FU sowie der zur Klett Gruppe in Stuttgart gehörenden Deutschen Weiterbildungsgesellschaft konzentriert ihr Lehrangebot auf die Bereiche Bildungs-, Sozial- sowie Wirtschaftswissenschaften. Sie bietet ein sogenanntes Distance Education-Studium an: Präsenzphasen in Berlin und im Ausland, Selbststudium auf der Grundlage fachwissenschaftlich und didaktisch ausgereifter Fernstudienmaterialien sowie elektronisch unterstützte Lernphasen. In einem Online-Campus mit Social Community-Charakter tauschen die Studierenden untereinander Erfahrungen aus oder diskutieren mit Dozenten. Die DUW wird zudem künftig auch eigene Forschung insbesondere im Bildungs- und Weiterbildungsbereich betreiben. Alle Forschungsaktivitäten sind eng mit dem Studienprogramm sowie mit Promotionsarbeiten verzahnt.

#### Komplettpaket nach Firmenwunsch

**Handelshochschule Leipzig:** Über individualisierte Firmenprogramme und eine eigenständige Gesellschaft (HHL Executive gGmbH) macht die Handelshochschule Leipzig (HHL) Führungskräfte der mittleren Managementebene in Betriebswirtschaft fit. Ihren Angebotsschwerpunkt bilden „General Management Programme“. Dahinter stecken betriebswirtschaftliche Themen wie Strategie, Marketing, Finanzmanagement, Rechnungswesen, Controlling oder Kommunikation. Aus diesen Elementen stellen die Leipziger je nach Kundenbedarf ein maßgeschneidertes Weiterbildungspaket (Customized Program) zusammen. Den Inhalt stimmen die HHL-Weiterbildungsexperten detailliert mit dem Auftraggeber ab. Produzierende Unternehmen schicken ihre Ingenieure nach Leipzig, wenn sie für anstehende Führungsaufgaben auch betriebswirtschaftliche Kenntnisse brauchen. Einzelhandelsketten setzen erfolgreiche Niederlassungsleiter noch einmal auf die Schulbank. Die haben ihr Wissen oftmals allein in der Praxis erworben. Die HHL vermittelt ihnen dazu das betriebswirtschaftliche Instrumentarium.

